

ihre persönlichen Erfolgchancen verbessern konnten. Besondere Erfahrungen lehrten sie, sich manches leisten zu können, wo andere Personen schon Schwierigkeiten bekamen und auf Widerstand stießen. Das erhöhte die Selbstsicherheit ihres Auftretens. Der ggf. vorhandene persönliche Charme als gewinnende Eigenschaft trübte darüber hinaus das Urteilsvermögen der Umwelt. Die aus diesen Komponenten resultierenden Möglichkeiten negativer bis feindlicher Verhaltensweisen sind unterschiedlich.

In diesem Zusammenhang ist zu beachten, daß die gesellschaftliche Seite heuchlerischer Praktiken darin liegt, daß derartige Verhaltensweisen bequeme, anpassungsfähige und umgängliche Mitarbeiter fördern kann, was in der Leitungstätigkeit berücksichtigt werden muß. Die Lobbereitschaft der Heuchler bleibt selbst bei vielen politisch-ideologisch bewußten, sachlich-nüchternen und kritikfähigen Menschen nicht ohne Wirkung. Schließlich sind leitende Kadaver der verschiedenen Ebenen selbst oftmals mit schwierigen Problemen konfrontiert, indem sie zwischen den Erwartungen und Wünschen als persönliche Interessen des Individuums und gesellschaftlichen Interessen vermitteln bzw. geäußerte Ansprüche auf Vertretbarkeit und Angemessenheit verantwortungsbewußt prüfen müssen, um eine gesellschaftlich gerechtfertigte Entscheidung treffen zu können.

Verlassen sich Leiter nur auf eigene Einsicht und Weitsicht, d. h. kommen sie intuitiv zur Überzeugung, die individuellen Interessen der Unterstellten besser wahrnehmen zu können, als diese es selbst tun könnten, dann kann dies zu Folgen führen, die letztlich den gesellschaftlichen Interessen und damit den Zielen und Prinzipien des Sozialismus Schaden zufügen.

Solche im sozialen und politischen Leben der Gesellschaft noch anzutreffenden Erscheinungen werden als Voluntarismus bzw. Subjektivismus charakterisiert. Daraus resultiert zugleich eine vorrangig freundlich-interessierte Einstellung des "Leiters" einerseits und wegen der andauernd unbefriedigenden Umsetzung geäußelter Erwartungen Unterstellter eine resignierende mißtrauische Grundhaltung andererseits. Individuell wird dieser Verhaltensstil als Mißbrauch von (Macht)befugnissen erlebt und häufig, wie die im Rahmen der Forschungsarbeit untersuchten Vorgänge bestätigen, durch Mängel in der innerbetrieblichen Demokratie sowie fehlende staatliche und